



Balanced Scorecard strategian ja vision mittarina

Ballhorn, Henrik

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Balanced Scorecard strategian ja vision mittarina

Ballhorn Henrik
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2014

Ballhorn, Henrik

Balanced Scorecard strategian ja vision mittarina

Vuosi 2014

Sivumäärä 30

Balanced Scorecard -mittaristo kehitettiin 1990-luvulla yritysten suorituskyvyn mittaamiseen. Mittaristo haluttiin kehittää, koska haluttiin mitata myös aineettomia tekijöitä, jotka vaikuttaisivat pitkällä aikavälillä yrityksen toimintaan. Mittaristo on ajan myötä kehittynyt, ja yritykset ja yhteisöt ovat muokanneet sitä omiin tarpeisiin esimerkiksi lisäämällä näkökulmia tai muuttamalla perinteisiä Balanced Scorecardin näkökulmia. Balanced Scorecardin perinteisiä näkökulmia ovat talous-, asiakas-, osaamis- ja kasvu- sekä talousnäkökulma.

Tämän opinnäytetyön aiheena on Balanced Scorecard strategian ja vision mittarina. Työn tarkoituksena ja tavoitteena on luoda pohja Matkahuollon Balanced Scorecard -mittaristolle. Työn toimeksiantajana toimii Oy Matkahuolto Ab.

Työn teoriaosassa kerrotaan Balanced Scorecardista ja sen neljästä perinteisestä näkökulmasta. Lisäksi työn teoriaosassa käydään läpi strategia ja visio, jotka ovat keskeinen osa Balanced Scorecardia. Balanced Scorecardin mittarit johdetaan juuri strategiasta ja visiosta. Työ sisältää myös tietoa joukkoliikennelaista ja pakettimarkkinoista, jotka ovat liittyvät olennaisesti Matkahuollon toimintaan. Joukkoliikennelaki vaikuttaa varsin merkittävästi Matkahuollon Matkapalveluiden toimintaan ja pakettimarkkinat heijastuvat taas Pakettipalveluiden toimintaan.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena, ja tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelut tehtiin kasvotusten ja sähköpostitse valmiiden kysymysten pohjalta.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että toimeksiantajayritys mittaa jo eri Balanced Scorecardin näkökulmille tyypillisiä asioita, ja vain pieniä asioita, joihin tulisi kiinnittää huomiota, tuli esille. Huomioitavat asiat liittyvät siihen, että Balanced Scorecardin näkökulmasta katsottuna aivan kaikkia olennaisia asioita ei ole nykyisissä mittareissa huomioitu.

Ballhorn, Henrik

Balanced Scorecard measurement of strategy and vision

Year	2014	Pages	30
------	------	-------	----

The Balanced Scorecard was developed at the end of the 1990's to measure the performance of companies. The measurement was developed because there was a demand for measuring the intangible factors of a company. In time the instrument has evolved and companies and communities have adapted the instrument to their own needs by adding new perspectives and modifying the traditional four dimensions which are finance, the customer, learning and growth, and internal business processes.

The purpose of this bachelor thesis is to create a base for Matkahuolto's Balanced Scorecard indicators. The theoretical section of the thesis examines the Balanced Scorecard and its four traditional dimensions and strategy and vision. Strategy and vision are essential parts of the Balanced Scorecard because the indicators of the Balanced Scorecard are derived from them. This section also includes information about the legislation governing public transport in Finland and the parcel delivery market. The current public transport law affects to Matkahuolto's Travel Services and the situation of the parcel market affects Matkahuolto's Parcel Services.

The research was conducted using qualitative research methods with the interview used as the method of acquiring data. Interviews were conducted face-to-face and by e-mail.

The research indicated that Matkahuolto already measures many issues typical of the Balanced Scorecard. Only a few areas were revealed that require attention. The areas that require attention are associated with all of the key aspects concerning the Balanced Scorecard that have not been noticed sufficiently among the current measurements.

Keywords Balanced Scorecard, BSC, strategy, vision

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimintaympäristö	6
2.1	Matkapalvelut ja joukkoliikennelain vaikutukset	7
2.2	Pakettipalvelut ja markkinatilanne	8
3	Balanced Scorecard	9
3.1	Taloudellinen näkökulma	12
3.2	Asiakasnäkökulma	13
3.3	Sisäisten prosessien näkökulma	13
3.4	Oppimis- ja kasvunäkökulma	14
3.5	Balanced Scorecard -projektin toteuttaminen	14
3.5.1	Kaplanin ja Nortonin malli	15
3.5.2	Tolvasen malli	16
3.5.3	Olven, Royn ja Wetterin malli	17
4	Empiirinen tutkimusosio	17
4.1	Haastattelu ja kvalitatiivinen tutkimus	18
4.2	Tutkimuksen toteutusprosessi	19
5	Tulokset	19
6	Johtopäätökset	22
	Kuviot	27
	Taulukot	28
	Liitteet	29

1 Johdanto

Balanced Scorecard on mittaristo, joka mittaa strategian ja vision onnistumista talous-, asiakas-, osaamis- ja kasvunäkökulmasta sekä sisäisten prosessien näkökulmasta. Yrityksellä tulee siis olla strategia ja visio selvillä. Joillakin organisaatioilla näkökulmat voivat poiketa edellisistä, perinteisistä Balanced Scorecardin näkökulmasta, tai näkökulmia voi olla enemmänkin. Balanced Scorecard -projektin läpiviemiselle on kolme erilaista tapaa. Näitä ovat Balanced Scorecardin kehittäjien Kaplanin ja Nortonin malli, Olven Royn ja Wettelin malli sekä Tolvasen malli.

Visio ja strategia ovat keskeinen osa yritystoimintaa. Strategian tulee olla onnistunut, jotta päästään lähemmäksi visiota. Tästä syystä yrityksen strategiaa on syytä mitata. Työn tarkoituksena on luoda pohja Matkahuollon Balanced Scorecard -mittaristolle, strategian onnistumisen mittaamiseksi.

Tutkimusongelmaksi tässä työssä muodostuu ”Mitataanko yrityksen strategian onnistumista?”. Tässä työssä strategian onnistumisen mittaamiseen käytetään Balanced Scorecardia, sillä se mittaa strategian onnistumista eri näkökulmista. Lisäksi Balanced Scorecard on sidoksissa yrityksen strategiaan ja visioon.

Tutkimus on rajattu koskemaan vain Pakettipalveluja ja yhtiötasoa. Matkapalveluita, erillisenä kokonaisuutena, ei tässä tutkimuksessa aseteta kovin paljon painoa.

Tutkimuksessa esitellään ensin työn toimeksiantaja, Oy Matkahuolto Ab, ja tämän yhteydessä työssä kerrotaan lyhyesti joukkoliikennelaista ja sen vaikutuksesta Matkahuollon toimintaan. Lisäksi työssä kerrotaan myös pakettimarkkinoiden kehityksestä ja kehityksen vaikutuksesta Matkahuollon toimintaympäristöön. Tämän jälkeen, teoriaosuudessa, kerrotaan Balanced Scorecardista, strategiasta ja visiosta. Teoriaosuuden jälkeen kerrotaan tutkimuksesta, käytetystä tutkimusmenetelmästä sekä tutkimusprosessin kulusta. Lopuksi on tehty vielä johtopäätökset saaduista tutkimustuloksista.

2 Toimintaympäristö

Työn toimeksiantajana toimii bussiliikenteen palvelu- ja markkinointiyritys Oy Matkahuolto Ab. Yritys on perustettu 28.1.1933 ja sen omistaa suomalaiset yksityiset bussiyrietykset. Pääliiketoiminta-aloja ovat Matkapalvelut ja Pakettipalvelut. Yhtiö harjoittaa myös kioskitoimintaa. Lisäksi Matkahuollon palveluihin kuuluvat hotellivaraukset, SOL-pesulapalvelut sekä Western Unionin palvelut. (Matkahuolto 2013.)

Matkahuollon palveluverkosto muodostuu yli 2000 palvelupisteestä. Näistä 50 on yhtiön omia toimipisteitä, sekä lisäksi noin 330 paikkakunnalla toimii Matkahuollon asiamiestoimipiste. Suomen Lähikauppa Oy:n toimipaikoista, Siwoista ja Valintataloista, saa Matkahuollon pakettipalveluita. Näiden lisäksi R-kioskit toimivat Matkahuollon matkakorttien lisälatauspaikkoina sekä puhelimitse varattujen matkalippujen lunastuspaikkoina. (Matkahuolto 2013.)

Matkahuollon tytäryhtiöitä ovat ICT-alan yritys Trimico Oy sekä kiinteistöosakeyhtiöt. Trimicon päätoimialana on liiketoimintojen taustaohjelmien suunnittelu, valmistus, myynti ja vuokraus. Kiinteistöosakeyhtiöitä on 12 ja ne ovat lähinnä linja-autoasemakiinteistöosakeyhtiöitä. Kiinteistöosakeyhtiöiden taloudellinen merkitys on kuitenkin pieni. (Matkahuolto 2013.)

2.1 Matkapalvelut ja joukkoliikennelain vaikutukset

Matkapalvelut koostuvat sekä aikataulupalveluista sekä erilaisten lipputuotteiden kehittämisestä ja markkinoinnista. Aikataulupalvelut käsittävät yli 400 bussiyrityksen liikennöimien 40 000 vuoron aikataulut sekä 23 alueellista reittiopaspalvelua. Lipputuotteet käsittävät netin kautta ja asemilta ostetut kertaliput sekä matkakortille ladattavat erilaiset lipputuotteet, kuten seutu-, kaupunki- ja työmatkaliput, koulumatkatukiliput, CityCity-lipun ja Bussipassin. (Matkahuolto 2013.)

Matkahuollon Matkapalveluihin vaikuttaa olennaisesti joukkoliikennelaki. Linja-autoliikenteessä sovelletaan joukkoliikennelakia. Nykyinen joukkoliikennelaki astui voimaan 13.11.2009.

Joukkoliikenne on luvanvaraista. Joukkoliikenteen harjoittamiseen tarvitaan joukkoliikennelupa, sekä jokaiselle liikennöitävälle reitille on haettava reittiliikennelupa. Joukkoliikenneluvan myöntää Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus. Reittiliikenneluvan myöntää toimivaltainen ELY-keskus, jonka toimivalta-alueella koko reitti, tai valtaosa reitistä kulkee. ELY-keskuksia on Suomessa 15 alueella. Lisäksi eräät joukkoliikennelain erikseen määrittämät kunnat ja seudulliset kunnalliset viranomaiset voivat myöntää reittiliikennelupia, mikäli liikenne tapahtuu yksinomaan näiden kuntien ja kuntayhtymien toimivalta-alueella. (Finlex 2013; Ely-keskus 2013.)

Linja-autoliikenne voi olla markkinaehtoista reittiliikennettä, jolloin liikenteenharjoittajan on saatava linja-autoliikenteestä saatavat tulonsa puhtaasti lipputulosta. Markkinaehtoisessa reittiliikenteessä ei saa käyttää julkisesti tuettuja lippuja, kuten seutu-, kaupunki- ja työmatkalippuja. Markkinaehtoisessa liikenteessä liikenteenharjoittaja vastaa liikennetuotannon suunnittelusta. (Finlex 2013.)

Moni vuoro, varsinkin pikavuoroliikenteessä, liikennöidään vielä vanhan joukkoliikennelain mukaisesti siirtymäajan liikennöintisopimuksella. Siirtymäajan liikennöintisopimukset on voitu myöntää ennen 3.12.2009 myönnettyille linjaliikenneluvulle, ja ne päättyvät viimeistään 2.12.2019. Moni siirtymäajan liikennöintisopimuksista päättyy 30.6.2014. Uusia, esimerkiksi markkinaehtoisia, reittiliikennelupia ei saa myöntää samalle reitille, kuin mitä siirtymäajan liikennöintisopimuksella ajattavat vuorot ajetaan. Uudet reittiliikenneluvat eivät saa myöskään aiheuttaa jatkuvaa ja vakavaa haittaa siirtymäajan liikennöintisopimuksella liikennöiville tai palvelusopimusasetuksella liikennöitäville vuoroille. (Finlex 2013.)

Linja-autoliikennettä voidaan järjestää myös palvelusopimusasetuksen (PSA:n) mukaisena liikenteenä. Tällöin toimivaltainen viranomainen määrittelee palvelut. Aikatauluista ja reiteistä vastaa toimivaltainen viranomainen, liikenteenharjoittaja tai molemmat. (Finlex 2013.)

Heinäkuun 2014 alusta alkaa monella alueella, jossa toimivaltainen viranomainen määrittelee palvelut, PSA:n mukainen liikennöinti. Tämä on Matkahuollolle uhka ja mahdollisuus, koska toimivaltaisen viranomaisella tulee olla esimerkiksi aikatauluinformaatiokanava ja lipunmyyntijärjestelmä. Monella toimivaltaisella viranomaisella ei ole omasta takaa aikatauluinformaatiokanavaa ja lipunmyyntiä. Matkahuollolla on aikatauluinformaatio- ja lippujärjestelmä jo olemassa, joten Matkahuollolla on tässä mahdollisuus päästä tarjoamaan palveluitaan toimivaltaisille viranomaisille. Itse asiassa monessa kaupungissa ja monella seudulla myydään nykyään kaupunki- ja seutuliput Matkahuollon matkakortille ladattuna. Toisaalta Liikennevirasto on käynnistänyt uuden lippu- ja maksujärjestelmän kehittämisen. Järjestelmä on tarkoitus ottaa käyttöön syksyn 2014 ja kesän 2015 aikana. Tällä järjestelmällä pyritään saamaan kaupunkeihin yhteinen maksu- ja lippujärjestelmä. (Liikennevirasto 2012; Liikennevirasto 2014.)

2.2 Pakettipalvelut ja markkinatilanne

Pakettipalvelut kattavat pakettien kuljetuspalvelut. Pakettituotteita ovat Bussipaketti, Pikapaketti ja Lähi-paketti. Bussipaketti-lähetys on Matkahuollon toimipaikasta lähetettävä pakettituote. Jakopaketti-lähetykset kuljetetaan vastaanottajalle asti. Pikapaketti kuljetetaan ensimmäisellä mahdollisella, aikataulutetulla yhteydellä määränpäähän. Pikapakettiin, kuin myös Bussipakettiin, on mahdollista liittää nouto- ja jakelupalvelu, jolloin lähetys noudetaan lähettäjältä ja toimitetaan vastaanottajalle perille asti. Lisäksi Matkahuolto toimittaa paketteja Ruotsiin, Viroon ja Baltiaan sekä yhteistyössä DHL:n kanssa muualle maailmalle.

Lisäksi Matkahuolto tarjoaa verkkokaupoille verkkokaupparatkaisuja. Matkahuollolla on lisäksi ShopInShop-palvelu, jossa suomalaiset verkkokaupat myyvät tuotteitaan ja Matkahuolto toimii tavaran toimittajana. (Matkahuolto 2013.)

Suomen pakettimarkkinoiden kokonaisvolyymi on noin 50 miljoonaa pakettia vuodessa. Tästä noin 80 % on kotimaan pakettimarkkinan osuus ja kansainvälisten pakettien osuus noin 20 %. Kansainväliset paketit käsittävät Suomesta ulkomaille lähtevät ja ulkomailta Suomeen tulevat paketit. Matkahuollon markkinaosuus pakettimarkkinassa on noin 20 %. 2000 - luvulla pakettivolyymi on kasvanut Suomessa, lähinnä lisääntyneen verkkokaupan ansiosta. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2013, 13.)

Varsin merkittävää kasvua pakettivolyymissa on tapahtunut Business-to-consumer (B2C) - pakettimarkkinoilla. Business-to-business (B2B) - pakettien määrä on ollut laskussa mutta B2b-volyymien kasvun odotetaan kasvavan uusien toimialojen laajentaessa B2B-pakettien käyttöä. Kotimaan sisäisten B2B-pakettien volyymien uskotaan laskevan. (Liikennevirasto 2013, 15.)

Verkkokaupan kasvu on lisännyt pakettivolyymia, myös Matkahuollon osata. Venäjällä verkko-kauppaostosten määrä on hurjassa kasvussa. Arvioidaan, että vuonna 2014 venäläisten tekemien verkkokauppaostosten arvo yltää 21 miljoonaan euroon. Matkahuolto onkin nähnyt tässä mahdollisuuden, ja kehittänyt BusinessVERCCO Oy:n ja Mediatalo Toimeliaan kanssa palvelukonseptin, jolla suomalaiset verkkokaupat voivat laajentaa toimintaansa Venäjän markkinoille. (Matkahuolto 2013.)

Itella on Matkahuollon suurin kilpailija kotimaan pakettimarkkinoilla. Itellan markkinaosuus on noin 60 %. Muita kilpailijoita ovat esimerkiksi DHL, Kaukokiito, Schenker ja UPS.

3 Balanced Scorecard

Tässä kappaleessa kerrotaan Balanced Scorecardista ja sen perinteisimmistä näkökulmista, joita ovat talous-, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Lisäksi tässä kappaleessa käydään läpi Kaplanin ja Nortonin, Olven, Royn ja Wetterin sekä Tolvasen tapa toteuttaa Balanced Scorecard - projekti. Strategia ja visio ovat olennainen osa Balanced Scorecardia, joten tässä kappaleessa käsitellään myös niitä.

Balanced Scorecard on vuonna 1990-luvulla kehitetty, lähinnä Yhdysvalloissa ja Kanadassa sijaitsevien kahdentoista suuryrityksen hanke, jossa pyrkimyksenä oli kehittää yritysten suoritusten mittausta. Hankkeessa oli tavoitteena saada aikaan mittaristo, joka kertoisi miten yritys kehittyisi tulokseen pitemmällä aikavälillä vaikuttavien aineettomien tekijöiden suhteen. Lisäksi Kaplanin ja Nortonin (1996, 8) mukaan olemassa olevat taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit kertoivat liikaa menneestä, ja haluttiin enemmän tulevaisuuteen katsova mittaristo. (Malmi, Peltonen & Toivanen 2006, 16-17.)

Balanced Scorecardin tarkoituksena on muuttaa yhtiön visio ja strategia konkreettisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi. Mittarit kuvaavat ulkoisten ja sisäisten mittareiden välistä tasapainoa. Ulkoiset mittarit on suunnattu asiakkaille ja osakkeenomistajille, kun taas sisäiset mittarit koskevat enemmän kriittisiä liiketoimintaprosesseja, innovaatiota sekä oppimista ja kasvua. Balanced Scorecard korostaa sitä, että taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit tulee olla osa työntekijöille tarkoitettua tiedotusjärjestelmää kaikilla organisaation tasoilla. Balanced Scorecard ei toimi pelkästään strategian mittaustyökaluna, vaan se toimii myös toiminnan ohjaus- ja viestintäjärjestelmänä. (Kaplan & Norton 1996, 10; Kork 2009, 22.)

Yrityksen visio kuvaa näkemystä tilasta, jossa yrityksen halutaan olevan tietyn ajanjakson kulluttua. Visio on siis kuvaus tilasta, johon halutaan mutta johon ei nykyinen yllä. Visio on hyvä sitoa aikaan, sen sijaan, että se olisi jokin aikaan sitomaton, kaukainen tavoite. Tässä auttaa se, että visio konkretisoitaisiin lähemmäs nykyhetkeä esimerkiksi määrittelemällä organisaatiolle strategiset tavoitteet. (Malmi ym. 2006, 62.)

Strategialle on kirjallisuudessa useita eri määritelmiä. Kaplanin ja Nortonin mukaan strategia on sarja hypoteeseja syy-seuraussuhteista. Tässä tapauksessa syy-seuraussuhteilla tarkoitetaan oletettuja liiketoiminnan lainalaisuuksia, eli sitä, mitä pitää tehdä hyvin, jotta jokin osakokonaisuus toimisi hyvin ja johtaisi haluttuun lopputulokseen. Hypoteesilla taas tarkoitetaan sitä, että strategia on aina uskomus niistä asioista, jotka tulee menestyksen saavuttamiseksi tehdä. (Malmi ym. 2006, 65-66.)

Strategialle on määritelty neljä päänäkökulmaa. Näitä ovat klassinen (classical), evolutionistinen (evolutionist), prosessuaalinen (processual) ja systeeminen (systemic). Klassisessa näkökulmassa strategia on rationaalinen prosessi pitkäaikaista suunnittelua tulevaisuuden turvaamiseksi. Evolutionistisessa näkökulmassa tulevaisuus nähdään liian haavoittuvaiseksi ja ennalta arvaamattomaksi. Tästä syystä evolutionistien mielestä tulisi ennemminkin maksimoida mahdollisuudet selvittää tässä hetkessä. Prosessualistit eivät myöskään pidä strategiaa pitkän tähtäimen suunnittelun työvälineenä vaan oppimisen ja sopeutumisen välineenä. Systeeminen näkökulma taas painottaa, että strategian päämäärät riippuvat sosiaalisesta kontekstista. Tästä syystä strategiaa tulisi lähteä toteuttamaan sosiologisella herkkyydellä. (Whittington 2001, 5.)

Balanced Scorecardin yhteydessä strategian voisi määritellä keinoiksi, joilla visio aiotaan toteuttaa. Lähtökohtana strategialle ovat johto ja johdon aikomukset. Strategioita luodaan käytännössä eri osa-alueille varsin itsenäisesti. Markkinointi-, rahoitus-, tuotanto-, tuotekehitys-, IT- ja henkilöstöstrategiat ovat esimerkkejä yrityksistä ja yhteisöistä löytyvistä strategioista. (Malmi ym. 63.)

Strategian tulee olla yhtenäinen, jotta resurssit voidaan kohdistaa oikein. Lisäksi yhtenäinen strategia on helpompi viestiä organisaatiossa edelleen ymmärrettävästi. (Malmi ym. 2006, 64.)

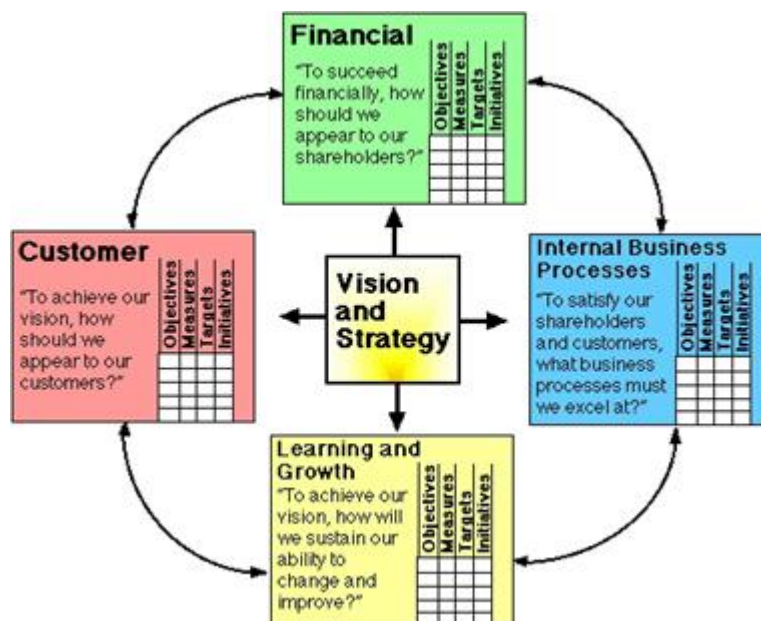
Monissa organisaatioissa Balanced Scorecardin käyttö on synnyttänyt kilpailua organisaation sisällä, sillä monessa organisaatiossa kukin organisaatioyksikkö haluaa saada omat mittarinsa näkyville koko organisaation tulokortille. Tästä johtuen strategialle on annettu organisaatiossa kaksi roolia. Toisessa roolissa strategia ohjaa perustoimintaa, jolloin saadaan aikaan tilanne, jossa kaikki saavat mittarinsa ja tavoitteensa tulokorttiin. Toinen rooli strategialla on ohjata kehittymistä ja muutosta, eli keskitytään tulevan menestyksen aikaansaamiseen. Tämä rooli tosin koskettaa todennäköisesti vain pientä osaa organisaatiosta. (Malmi ym. 2006, 66-67.)

Strategiakartan laatiminen toimii hyvänä tapana edetä tasapainotetun mittariston luomisessa. Strategiakartta kuvaa strategiat ja oletetut syy-seuraussuhteet. Strategiakartan pohjalta laadittuun mittaristoon valitaan kartoituksen perusteella keskeisimmät indikaattorit. Strategiakartasta onkin joissain organisaatioissa muodostunut yhtä tärkeä työkalu kuin itse mittaristosta. Strategiakartta on hyödyllinen apuväline myös strategian ajallisen ulottuvuuden käsittelyyn. Jos näkökulmat on asetettu, ylhäältä alas lukien, järjestykseen talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu, voidaan tästä nähdä, että oppimisen ja kasvun alueelle tehtyjen panostusten vaikutukset taloudelliseen tulokseen ovat sisäisten prosessien näkökulmaa pidemmät. Sisäisiin prosesseihin tehdyt panostukset taas vaikuttavat taloudelliseen tulokseen asiakasnäkökulmaa pitempään. Strategiakartta siis tukee pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden tasapainottamista. (Malmi ym. 2006, 67-68.)

Balanced Scorecardissa on yhteensä 20-25 mittaria. Yhdessä näkökulmassa on noin viisi mittaria, mutta sisäisten prosessien näkökulmassa mittareita voi olla jopa 8-10. Balanced Scorecardin mittareita käytetään yritysjohdossa monin tavoin. Mittareita käytetään strategian jäsentämiseen, strategian kommunikoimiseen yritykselle ja auttamaan yhdenmukaistamaan yksilölliset, organisaation ja osastojen väliset aloitteet yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Malmi ym. 2006, 31; Kaplan & Norton 1996, 56.)

Ideana Balanced Scorecardissa on siis se, että taloudelliset mittarit ovat tärkeitä mutta niitä tulee täydentää muilla tulevaa taloudellista menestystä ennustavilla tekijöillä. Balanced Scorecardin avulla yrityksen toimintaa on mahdollista tarkastella kolmena eri aikaulottuvuutena. Taloudellinen näkökulma kuvaa menneisyyttä, asiakas ja sisäisten prosessien näkökulma nykyisyyttä sekä oppimisen ja kasvun näkökulma, joka kuvaa tulevaa kyvykkyyttä. (Lehtimäki, 2005, 28; Niven 2006, 13.)

Perinteisessä Balanced Scorecardissa on neljä näkökulmaa, joita ovat asiakkuusnäkökulma, taloudellinen näkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Kuvio 1 havainnollistaa Balanced Scorecardia ja sen näkökulmia.



Kuvio 1 Balanced Scorecard (Balanced Scorecard Institute 2014)

Kuviosta 1 käy ilmi miten Balanced Scorecardissa jokainen näkökulma on yhteydessä toisiinsa sekä strategiaan ja vision. Lisäksi kuviosta käy ilmi jokaisen näkökulman ydinkysymys.

3.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulma keskittyy siihen, miltä organisaatio näyttää sen omistajilleen. Siksi taloudellista näkökulmaa voidaankin kutsua myös omistajanäkökulmaksi. Yrityksen elinkaaren vaihe vaikuttaa paljon siihen, mihin asioihin taloudelliset mittarit keskittyvät. Esimerkiksi kasvuvaiheessa olevat yritykset keskittyvät enemmän myynnin kasvua kuvaaviin mittareihin kun taas ylläpitovaiheessa olevat yritykset keskittyvät enemmän kannattavuutta kuvaaviin mittareihin. (Malmi ym. 2006, 25.)

Elinkaaren lisäksi valittaviin mittareihin vaikuttaa myös se ollaanko hakemassa liikevaihdon kasvua, esimerkiksi uusilla tuotteilla ja palveluilla, liiketoimintayksiköiden yhteistyötä tiivistämällä tai hinnoittelustrategiaa muuttamalla. Toiset yritykset saattavat keskittyä tuottavuuden kasvattamiseen ja kustannustason laskemiseen automatisoimalla toimintoja. On myös yrityksiä, jotka keskittyvät enemmän varallisuuden käytön hallintaan. Tällöin pyritään optimoimaan pääoman kierto nopeus, sekä keskitytään investoimaan järkevästi aineellisiin kohteisiin sekä myös inhimilliseen, aineettomaan pääomaan. Taloudelliseen näkökulman mittareihin luetaan myös riskin mittaaminen. (Kaplan & Norton 1996, 51-60; Malmi ym. 2006, 26.)

3.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmassa mittarit voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Puhutaan perusmittareista ja asiakaslupausten mittareista (Malmi ym. 2006, 26).

Perusmittarit ovat usein sellaisia, jota löytyy useammasta yrityksestä. Tyypillisesti tähän ryhmään luetaan sellaisia mittareita kuten markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, asiakaskannattavuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Asiakassuhteissa kannattaa tarkastella kuuluuko asiakas yrityksen asiakassegmentteihin, onko asiakassuhde kannattava ja tehdä toimenpiteet sen mukaisesti. Perusmittareiden mittareiden voidaan ajatella heijastavan onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa, yrityksen näkökulmasta katsottuna. (Kaplan & Norton 1996, 72; Malmi ym. 2006, 26.)

Asiakaslupausten mittareilla tulisi saada vastaus siihen, mitä yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen, jotta nämä pysyisivät tyytyväisinä ja uskollisina. Lisäksi näiden mittareiden tulisi vastata siihen, millä tavalla houkutellaan uusia asiakkaita ja saavutetaan toivottu markkinaosuus. Näihin mittareihin liittyy sellaisia tekijöitä, kuten hinta ja laatu. Myös suhde asiakkaaseen, esimerkiksi täsmällisyydellä, vasteajoilla tai asiakaspalvelulla mitattuna, on tärkeä asiakaslupausten mittareihin liittyvä tekijä. Imago ja maine kuuluvat lisäksi näihin tekijöihin. Tärkeintä on, että asiakaslupausten mittareista heijastuisi se, millä yritys aikoo menestyä kilpailussa. Mittareiden tulisi toisin sanoen kuvata yrityksen kilpailustrategian ydin. (Malmi ym. 2006, 26.)

Vaikka monet yritykset keskittyvätkin enimmäkseen perusmittareihin, ei niihin kuitenkaan tulisi keskittyä liikaa. Sellainen mittaristo, jonka mittarit sopivat useammalle yritykselle, on jo liian yleisellä tasolla määritelty mittaristo. (Malmi ym. 2006, 27.)

3.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Tässä näkökulmassa mitataan niitä prosesseja, joissa onnistumisen tulee olla erinomaista, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet tulevat saavutetuiksi. Tavallisia mitattavia prosesseja ovat tilaus-toimitusprosessi, uusien tuotteiden ja palveluiden innovointiprosessi ja myynnin jälkeinen palveluprosessi. Näistä innovointiprosessi on sellainen, joka voi auttaa yritystä luomaan arvoa pitkällä aikavälillä. Yksinomaan operatiivisten toimintojen tehostamiseen ei kannata pelkästään keskittyä. Juuri prosessinäkökulman väitettään erottavan Balanced Scorecardin sekä muista moniulotteisista mittareista, kuten suorituskykypyramidista (Lynch & Cross, 1991), tai Tableau du Bord:sta (Epstein & Manzoni, 1998), että muista raha- ja ei-rahamääräisiä mittareita sisältävistä mittaristokokonaisuuksista. Tämä väite perustellaan Malin ym. (2006, 27) ajatuksella, jonka mukaan useimmissa yrityksissä pro-

sessien mittaaminen keskittyy nykyisten operatiivisten toimintojen mittaamiseen, sekä raha- että ei-rahamääräisesti.

3.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulman mittareista tulisi selvittää vastaus kysymykseen, pystyykö organisaatio luomaan arvoa omistajilleen ja kehittymään myös tulevaisuudessa. Lisäksi on tärkeää määritellä, minkälaisen infrastruktuurin kehittämiseen yrityksen tulisi keskittyä menestyksen turvaamiseksi, myös tulevaisuudessa. (Malmi ym. 2006, 27.)

Tärkeimpiä mittaristoja tässä näkökulmassa ovat työntekijöiden tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja tuottavuuteen liittyvät mittarit. Työntekijöiden tyytyväisyyttä mitataan tavallisesti työtyytyväisyystutkimuksilla. Tavallisesti tyytyväisyyttä mitataan vuosittain, tai kuukausittain satunnaisesti valitulla työntekijäjoukolla. Tyytyväinen työntekijä tekee myös asiakkaat tyytyväisiksi. Sitoutuneilla, pitkäaikaisilla työntekijöillä on taas tietotaitoa, he tuntevat organisaation prosessit sekä he ovat paremmin harjaantuneet kartoittamaan asiakastarpeet. Tuottavassa organisaatiossa työntekijän tuottama tuotoksesta saatu liikevaihto tulee olla suurempi kuin tuotantohenkilöstöön sijoitettu panostus. Tuottavuutta voidaan lisätä kasvattamalla liikevaihtoa mutta pitämällä henkilöstömäärän samana, ulkoistamalla tai irtisanomalla. Näistä vaihtoehtoista ensin mainittu on ensisijainen, ja usein mieluisin vaihtoehto. (Kaplan & Norton 1996, 129-131.)

Organisaation oppimisen ja kasvun syntylähteenä toimii Malmin ym. (2006, 29) mukaan kolme lähdettä, joita ovat ihmiset, järjestelmät ja organisaation toimintatavat. Organisaation aineeton pääoma koostuu juuri näistä kolmesta lähteestä. Tämä aineeton pääoma jaetaan kolmeen ryhmään, joita ovat inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma. Tässä näkökulmassa tavallisimmin käytettyjä mittareita ovat olleet henkilöstöön liittyviä, kuten sairauspoissaolot, henkilöstötyytyväisyys, vaihtuvuus ja koulutukseen uhratut resurssit.

Oppimis- ja kasvunäkökulma on Balanced Scorecardin vaikein osio, käytännön sovellutusten kannalta. Organisaation tavoitteet aineettoman pääoman kehittämiseksi konkretisoituvat juuri oppimisen ja kasvun mittareiden kautta. Aineettomaan pääomaan tehdyt panostukset näkyvät taloudellisen näkökulman mittareissa vasta pidemmän ajan kuluttua. Ongelmana tässä on siis se miten tänä vuonna tehdyt panostukset näkyvät tämän vuoden tulokortissa. Vastaus siihen, minkä aineettoman pääoman erän tai erien kehittämiseen pitäisi panostaa, löytyy strategiasta. (Malmi ym. 2006, 29-30.)

3.5 Balanced Scorecard - projektin toteuttaminen

Balanced Scorecard - projektin voi toteuttaa kolmella eri tavalla. Näitä ovat Kaplanin ja Nortonin, Tolvasen sekä Olven, Royn ja Wetterin malli. (Malmi ym. 2006, 87.)

3.5.1 Kaplanin ja Nortonin malli

Kaplanin ja Nortonin malli koostuu neljästä päävaiheesta. Nämä neljä päävaihetta ovat

1. Mittausarkkitehtuurin määrittely
2. Yhteisymmärryksen rakentaminen strategisista tavoitteista
3. Mittariston valinta ja suunnittelu
4. Käyttöönottosuunnitelman rakentaminen. (Malmi ym. 2006, 88-91.)

Mittausarkkitehtuurin määrittelyvaiheessa valitaan sopiva organisaatioyksikkö. Tässä hyvä muistaa, että mittaristo toimii parhaiten strategisessa liiketoimintayksikössä, jolla on toimintaa koko arvoketjussa, omat tuotteet, asiakkaat, markkinointi ja jakelukanavat, tuotantotilat ja välineet sekä helpohkosti mitattavissa oleva taloudellinen tulos. Lisäksi mittausarkkitehtuurin määrittelyvaiheessa määritellään liiketoimintayksikön ja yrityksen väliset yhteydet. Toisin sanoen selvitetään liiketoimintayksikön taloudelliset tavoitteet, tärkeimmät toimintaperiaatteet ja kytkennät muihin yksiköihin. (Malmi ym. 2006, 88-89.)

Yhteisymmärrystä rakennettaessa ylimmässä johdossa tutustutaan taustamateriaaleihin, ja haastatellaan johtohenkilöitä. Lisäksi tähän vaiheeseen kuuluu yhteenveto, jossa laaditaan alustava luettelo haastattelussa esiin tulleista tavoitteista ja mittareista, sekä laitetaan nämä tärkeysjärjestykseen. Haastatteluiden pohjalta keskustellaan visiosta ja strategiasta kunnes yhteisymmärrys on saavutettu. Lisäksi keskustellaan avaintekijöistä, ehdotetuista tavoitteista ja mittareista sekä niiden tärkeysjärjestyksestä. Tarkoituksena on siis saada kullekin näkökulmalle 3-4 tavoitetta ja jokaiselle tavoitteelle on tarkoitus saada yksityiskohtainen määritelmä sekä luettelo mittariehdotuksista. Kaiken tämän jälkeen johtoryhmä jaetaan osatyöryhmiin ja projektiin tulee mukaan myös seuraavien tasojen johtoa ja avaintoimintojen johtajia. (Malmi ym. 2006, 88-90.)

Mittareiden valinta ja suunnittelu - vaiheessa edellä mainitussa vaiheessa koottujen osatyöryhmien tavoitteena on luoda kaikille näkökulmille luettelo tavoitteista. Lisäksi osatyöryhmät määrittelevät kullekin tavoitteelle parhaiten strategian sisältöä viestittävän mittarin tai mittarit ja keskustelevat mittariston syy-seuraus suhteista. Mittareiden valinta ja suunnittelu - vaiheeseen kuuluu myös laajennetun johtoryhmän keskustelu organisaation visiosta, strategioista, ja alustavista tavoitteista sekä mittareista, jotka työryhmät esittelevät. Tavoitteena on saada aikaan luonnos, jolla mittariston tarkoitus ja sisältö voidaan viestittää koko henkilöstölle. Samalla mittaristolle esitetään haastavat tavoitteet. (Malmi ym. 2006, 90.)

Käyttöönottosuunnitelman rakentamisvaiheessa pienryhmien johtajista koostuva tiimi virallistaa tavoitteet ja kehittää käyttöönottosuunnitelman, josta selviää mittareiden liittämien tietokantoihin ja -järjestelmiin. Lisäksi tässä vaiheessa määritellään se miten mittaristosta kerrotaan koko organisaatiolle. Tässä vaiheessa tulee myös johdon saavuttaa yksimielisyys Balanced Scorecardin käyttöönottosuunnitelmasta, viestittämisestä työntekijöille ja integroimisesta johtamisfilosofiaan. Muutoshankkeet on linjattava Balanced Scorecardin päämäärien mukaisiksi. Varsinaisessa käyttöönottosuunnitelman toteutusvaiheessa mittaristo sisällytetään yrityksen johtamisjärjestelmään. Voi hyvinkin olla, ettei mittaristoa saada otettua käyttöön kokonaisuudessaan kerralla, mutta tästä huolimatta tulisi ottaa paras mahdollinen informaatio käyttöön. Olennaisena osana käyttöönottosuunnitelman rakentamisvaiheeseen kuuluu säännöllinen raportointi, joka tarkoittaa, että johdolle kerätään tiedot mittareista neljännesvuosittain tai kuukausittain. Lisäksi säännölliseen raportointiin liittyy myös mittareiden vuosittainen käyttökelpoisuuden arviointi, osana strategista suunnittelua, tavoitteenasettelua ja resurssien allokointia. Tyypillinen käynnistysprojekti vie noin neljä kuukautta, ja integrointi osaksi johtamisjärjestelmää ainakin 26 kuukautta. (Kaplan & Norton 2006, 91.)

3.5.2 Tolvasen malli

Tolvasen mallissa toimii esikuvana Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard - malli, suorituskypypyramidi, Tableau de Bord, Maiselin malli ja Erkki K. Laitisen dynaaminen suorituskypymittaristo. Lisäksi tietämystä on syvennetty teollisuuden ja konsultointiyritysten asiantuntijoita. (Malmi ym. 2006, 98.)

Tolvasen mallin mukaan Balanced Scorecard - projektin onnistumiseksi:

- tulee olla johdon tuki
- strategiset tavoitteet tulee olla kohdallaan
- mittarit tulee johtaa strategioista
- laatisemisprosessissa on mukana laaja joukko sitoutuneita ihmisiä
- tulee määritellä syy-seuraus suhteet karkealla tasolla
- on panostettava kommunikointiin ja tiedotukseen riittävästi
- on toteutettava pilottiprojekti
- on kyseenalaistettava oma strategiansa jatkuvasti
- mittaristoa pidetään yrityksen ohjaustyökaluna. (Malmi ym. 2006, 99-100.)

Tolvasen malli on kymmenvaiheinen projektimalli. Balanced Scorecard - projektin vaiheita ovat:

1. Selkeä päätös Balanced Scorecard - projektin käynnistämisestä. Samalla määritellään projektin laajuus, resurssit sekä hyödyt ja haitat.
2. Johdon sitoutuminen hankkeeseen
3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen
4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittely
5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen, jolloin määritellään näkökulmat ja mittarit, haasteelliset tavoitteet sekä syy-seuraussuhteet.
6. Organisaation sitouttaminen
7. Mittariston karsinta ja täydentäminen
8. Mittariston soveltaminen organisaation eri osiin
9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.
10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella. (Malmi ym. 2006, 102.)

3.5.3 Olven, Royn ja Wetterin malli

Olven, Royn ja Wetterin mallin esikuvana on Kaplanin ja Nortonin teoria. Olven, Royn ja Wetterin mallin mukaan mittaristo tulee sopeuttaa niin, että kunkin yrityksen markkinatilanne ja organisaation sisäiset valmiuden huomioidaan. (Malmi ym. 2006, 97.)

Olven, Royn ja Wetterin käyttöönottomalli etenee seuraavasti:

1. ”Toimialan ja sen kehityksen sekä yrityksen aseman määrittäminen
2. Yrityksen vision määrittäminen tai täsmentäminen
3. Näkökulmien valinta
4. Vision suhteuttaminen eri näkökulmiin ja strategisten tavoitteisen muotoilu
5. Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
6. Mittareiden laatiminen, yhteyksien määrittäminen ja tasapainon etsiminen
7. Koko yritystä koskevan mittariston määrittäminen
8. Mittariston ja mittareiden sovittaminen organisaation eri osiin.
9. Tavoitteiden asettaminen
10. Toimintasuunnitelman laatiminen
11. Mittariston ylläpito.” (Malmi ym. 2006, 97-98.)

4 Empiirinen tutkimusosio

Empiirisen tutkimusosion tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua. Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus. Seuraavassa kerrotaan haastattelusta ja kvalitatiivisesta tutkimuksesta teoreettisesti. Lisäksi tässä osassa kerrotaan tutkimusprosessin kulusta.

4.1 Haastattelu ja kvalitatiivinen tutkimus

Haastattelulla on useita määritelmiä mutta tutkimusmielessä haastattelu tarkoittaa ennalta suunniteltua, päämäärähakuista keskustelua. Haastattelua ohjaa tavallisesti haastattelija. Haastattelu voi myös olla keskustelunomaista, jolloin keskustelu on vapaampaa ilman, että toinen osapuoli toimii aina kysymysten esittäjänä. (Vuorela 2005, 38.)

Haastattelut voidaan jakaa kolmeen eri tyypiseen haastatteluun Haastattelutyyppinä avoin haastattelu, lomakehaastattelu ja teemahaastattelu.

Avoimessa haastattelussa kysymykset ovat avoimia, eli siinä ei ole valmiiksi muotoiltuja vastausvaihtoehtoja. Avoin haastattelu on luonteeltaan keskustelunomaista, ja siinä liikutaan aina jonkin aihepiirin ympärillä. Avoimessa haastattelussa tulee kuitenkin muistaa, vaikka se onkin haastattelutyypeistä vapaamuotoisin, että haastattelija ohjaa haastattelua, niin että saa haastattelusta tarvittavan tiedon. Toisaalta aiheesta toiseen siirrytään puolestaan haastateltavan ehdoilla. Avoin haastattelu sopii haastattelumenetelmänä silloin, kun haastateltavia on vähän ja haastateltavien kokemukset vaihtelevat paljon. Avointa haastattelua kutsutaan myös strukturoimattomaksi haastatteluksi. (Hirsjärvi, Hurme 2001, 46; Vuorela 2005, 38-39.)

Lomakehaastattelussa, eli strukturoituidussa haastattelussa, haastattelu etenee lomakkeen mukaisesti, täysin ennakoon määritellyjen kysymysten mukaan. Lomakehaastattelussa haastattelija esittää kysymykset ja kirjaa hänen antamansa vastaukset lomakkeelle. Lomakehaastattelun toteutus on haastattelutyypeistä helpointa ja nopeinta, mutta toisaalta kysymysten ja lomakkeen muodostaminen on vaikeaa. Lomakehaastattelu on suositeltu haastatteluvaihtoehto, kun tavoite on selvästi ymmärrettävissä ja tärkeimmät kysymykset on tunnistettavissa. (Vuorela 2005, 39.)

Teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu, on kahden edellisen välimuoto. Teemahaastattelussa on ennakoon määritellyt teemat, joiden mukaan haastattelu etenee. Tästä huolimatta haastattelutilanteessa on kuitenkin liikkumavaraa. Teemahaastattelu voi sisältää avoimia ja suljettuja kysymyksiä. Käsiteltävät aiheet ovat samat kaikkien haastateltavien kanssa (Vuorela 2005, 39-40.)

Teemahaastattelusta puhutaan usealla eri nimellä. Useimmiten puhutaan lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuodosta, puolistrukturoidusta tai puolistandardoidusta haastattelusta. Teemahaastattelu, eli kohdennettu haastattelu (the focused interview) on suhteessa erilainen verrattuna muihin tutkimushaastattelulajeihin, vaikka ne saattavatkin tuntua ensisilmäyksellä samanlaisilta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47.)

Kohdennetussa haastattelussa:

- Haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen.
- haastattelija on selvittänyt alustavasti tutkittavan alueen tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta.
- haastattelija päätyy sisällön- ja tilanneanalyysin avulla tiettyihin oletuksiin tilanteen määräävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille. Tämän analyysin perusteella haastattelija luo haastattelurungon.
- Lopuksi haastattelu suunnataan, tutkittavien henkilöiden osalta, heidän subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka haastattelija on ennalta analysoinut. (Hirsjärvi ym. 2009, 47.)

Teemahaastattelu lähtee olettamuksesta, jonka mukaan kaikkia yksilön kokemuksia, uskomuksia, ajatuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelussa edetään yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelussa teema-alueet, aihepiirit, ovat kaikille samat mutta strukturoidusta lomakehaastattelusta poiketen, teemahaastattelusta puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsjärvi ym. 2009, 48.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus tutkia ja ymmärtää sosiaalisia ilmiöitä niiden luonnollisessa ympäristössä. Kvalitatiivisella tutkimuksella halutaan kerätä runsaammin tietoa ja lisäksi kvalitatiivisella tutkimuksella halutaan saada yksityiskohtaisempi kuva asioista ja tapahtumista. (What is qualitative research 2013.)

4.2 Tutkimuksen toteutusprosessi

Tutkimuksen toteutusprosessi sai alkunsa työn toimeksiantajan toimesta. Tutkimusta varten tutustuin aiheeseen, Balanced Scorecardiin, liittyvään kirjallisuuteen, jonka pohjalta on tämän työn teoreettinen viitekehys tehty. Tämän jälkeen tein tutkimusta varten kyselylomakkeen varsinaista tutkimusta varten.

Tutkimus tehtiin osin haastatteleamalla kasvotusten, osin sähköpostin välityksellä. Tutkimukseen haastateltiin kolmea henkilöä Matkahuollon ylimmästä johdosta. Tutkimushaastattelussa kysyttiin ylimmän johdon näkemystä strategiasta ja visiosta. Lisäksi tutkimuksessa kysyttiin miten eri asioihin kiinnitetään Matkahuollossa huomioita, peilaten työssä aiemmin esitettyihin Balanced Scorecardin näkökulmiin.

5 Tulokset

Tässä luvussa käydään läpi haastattelun perusteella saatuja tuloksia. Haastattelukysymykset liittyivät strategiaan ja visioon sekä Balanced Scorecardin neljään perusnäkökulmaan. Haastateltavia henkilöitä oli kolme ja henkilöt kuuluvat Matkahuollon organisaatioon. Haastateltavat kulkevat työssä nimellä henkilö 1 (H1), henkilö 2 (H2) ja henkilö 3 (H3). Henkilö 1 toimii yrityksen toimitusjohtajana, henkilö 2 talouspäällikkönä ja henkilö 3 henkilöstö- ja kioskipalveluiden päällikkönä.

Matkahuollon visiona on, että ”Matkahuolto on halutuin Matka- ja Pakettipalveluita tarjoava yhtiö”. Henkilö 1:n (H1) mukaan visio on realistinen ja oikean suuntainen mutta mikäli toimintaympäristö muuttuu edelleen, on visiota H1:n mukaan tarkasteltava uudelleen. Visio on määritelty koko yhtiötasolle, eli kaikkien haastateltavien näkemys visiosta on yhtenäinen.

Lyhyemmän aikavälin tavoitteena on Matkapalveluissa se, että Matkahuolto tarjoaisi reittiliikenneyrittäjien tarvitsemat palvelut, eli aikatauluinformaatio-, lipunmyynti- ja clearingpalvelut. Lisäksi tavoitteena on tarjota asematoimintaan liittyviä palveluita. H1:n mukaan reittiliikenneyrittäjille tarjottaviin palveluihin voisi mahdollisesti liittää jonkinlaisen kanta-asiakkuuden sekä pohtia uusia tapoja markkinoida palveluita reittiliikenneyrittäjille.

Toimivaltaisille viranomaisille, Matkahuollon uudelle asiakasryhmälle, on lyhyen aikavälin tavoitteena tarjota Matkahuollon palveluita erikseen sovitulla tavalla. Näihin palveluihin lukeutuisi H1:n mukaan esimerkiksi aikatauluinformaatiopalvelut, lipunmyynti, asiakaspalvelu viranomaisille sekä mahdollisesti clearing.

Yhteistyötä Kelan ja Puolustusvoimien kanssa on tarkoitus H1:n mukaan jatkaa. Kelan koulumatkatukilippu ja puolustusvoimien litterat ladataan Matkahuollon matkakorteille ja tätä siis on tarkoitus jatkaa myös lähitulevaisuudessa. Lisäksi Matkahuollon tavoitteena on H1:n mukaan myydä 40 % kaikista pikavuoromatkalipuista.

Pakettipalveluissa lyhyen aikavälin tavoitteena on, että ”Matkahuolto on kasvava toimija, jonka markkina-asema on nykyistä vahvempi.” H1:n mukaan markkinaosuutta on tarkoitus kasvattaa varsinkin verkkokauppojen osalta.

Tärkeimpiä taloudellisia raportteja ovat H1:n mukaan tulos- ja kassavirtalaskelma. Haastattelussa kävi myös ilmi, että tärkeitä tunnuslukuja Matkahuollolle ovat vuotuinen oman ja sijoitettun pääoman tuottoprosentti. Näissä tunnusluvuissa H1 pitää tärkeänä, että absoluuttisen numeerisen arvon lisäksi tulee näiden tunnuslukujen kehityssuuntaa seurata. Tärkeä tunnusluku on myös tulos. Tulos lasketaan yhtiötason lisäksi erikseen Pakettipalveluille ja Matkapalveluille. Pakettipalveluissa tulos lasketaan vielä erikseen rahtipalveluille, kuljetuspalveluille ja logistiikkakeskuksille, jollainen löytyy esimerkiksi Turusta. Matkapalveluissa on tulos- ja

kustannusseuranta asema- ja infopalveluille sekä clearingille. Tuloksen mittaaminen edellä mainitulla tarkkuudella on H1:n mukaan kriittistä. Myyntiä seurataan Matka- ja Pakettipalveluissa tuotelajeittain. Lisäksi Pakettipalveluissa seurataan verkkokauppojen ja ulkomaisten toimijoiden kautta saatua myyntiä. Ulkomaisten toimijoiden osalta seurataan erityisesti KPI-indeksiä, jonka tulee olla tietyn suuruinen. Tulos- ja liikevoittotavoite ei perustu avoimeen markkinaan johtuen Matkahuollon omistajarakenteesta. Tulostavoite tulee asettaa siten, ettei omistajayhteisön jäsenten kilpailukyky kärsi merkittävästi. Omistajayhteisö on H1:n mukaan kiinnostunut tuloksen lisäksi maksuvalmiudesta ja investointien rahamäärästä kun taas henkilö 2 (H2) kertoo, että liikevoitto olisi omistajia kiinnostava tunnusluku. Lainsäädännölliset riskit, kuten työturvallisuuteen liittyvät riskit, ovat H1:n mukaan hallinnassa. Liiketoiminnan ja toimintaympäristön muutokseen liittyvät riskit vaativat H1:n mukaan puolestaan kartoittamista. H2:n mukaan tehokkuuden mittaaminen on puutteellista eli tehokkuutta tulisi mitata H2:n mukaan paremmin. H2 toteaa tärkeimmistä tunnusluvuista, että Matkahuollon kohdalla ei voida aina käyttää normaaleja taloudellisia tunnuslukuja. Tämä johtuu siitä, että Matkahuollon omistajat ovat samalla alihankkijoita. Matkahuollon näkökulmasta asioita tulee H2:n mukaan tarkastella asiakkaiden, omistajien ja yhtiön näkökulmasta. H2 kertoo myös, että yrityksen toiminnan rakenteita tulisi miettiä kokonaisuudessaan uudestaan, sillä yritykselle tulee seuraavien vuosien aikana niin suuria muutospaineita. Tärkeimmistä taloudellisista strategisista tavoitteista H1 toi esiin kannattavuuden ja kassavirtojen hallinnan.

Asiakasnäkökulmassa on H1:n mukaan käytössä kappaleessa kaksi mainittu asiakasnäkökulman perusmittarit. Tosin asiakaskannattavuutta ei H1:n mukaan Matkahuollossa mitata kaikilta osin. Asiakastytyväisyyttä mitataan erilaisilla asiakastytyväisyystutkimuksilla, kuten mielikuva- ja tunnettuustutkimuksilla. Nämä tutkimukset tehdään ulkopuolisen tahon tekemänä, ja lisäksi toimipisteissä suoritetaan Mystery Shoppingia. Pakettipalveluiden osalta asiakastytyväisyyttä mitataan tilaamalla logistiikkapäättäjille ulkopuolisen tahon tekemä tutkimus. Tutkimuksessa eri yritysten logistiikkapäättäjät arvioivat Matkahuollon ja muiden tavarankuljetusyhtiöiden toimintaa. Asiakasuskollisuutta ylläpidetään H1:n mukaan sopimuksin ja tekemällä asiat hyvin, toisin sanoen pitämällä kiinni asiakaslupauksista. Asiakasnäkökulmassa strategiset tavoitteet liittyvät H1:n mukaan markkinaosuuteen, asiakastytyväisyyteen ja asiakkaiden lukumäärään. Näiden on siis tarkoitus olla mahdollisimman hyvällä tasolla.

Osaamis- ja kasvunäkökulmassa työtytyväisyyttä mitataan H1:n sekä henkilö 3:n (H3) mukaan kahden vuoden välein tehtävä työtytyväisyystutkimuksella, esimies-alais-keskusteluin ja sairauspoissaoloilla. Työtytyväisyyttä pidetään H3:n mukaan yllä usein keinoin. Näitä ovat muun muassa alennusten tarjoaminen yhtiön palveluista sekä virkistystoiminnan tukeminen, esimerkiksi Mind & Body -kortilla. Lisäksi työntekijöitä palkitaan vinkkipalkkioin sekä kun toimipai-koissa saavutetaan tietyt tavoitteet. Yhtiö lisäksi muistaa työntekijää hänen hääpäivänä, sekä 50- ja 60-vuotisjuhlapäivänä. Sitoutuneisuus palkitaan palvelusvuosipalkkioilla ja ansiomer-

kein, kun palvelusvuosia on kertynyt määrätty määrä. Työntekijöiden osaamista pidetään yllä työnkierrolla, säännöllisillä henkilöstön valmennuksilla ja työtehtävästä riippuen erilaisilla täsmäkoulutuksilla. H1:n mukaan koulutustarve kartoitetaan aina lainsäädännön, kehityskeskusteluiden ja uusien hankkeiden kautta. Lisäksi H1 kokee, että työtyytyväisyystutkimus, vaihtuvuus, henkilöstökustannusten hallinta sekä henkilöstön koulutuspäivät ovat tärkeitä strategisia tavoitteita osaamis- ja kasvunäkökulmassa.

H1:n mukaan asiakastarpeita kartoitetaan kenttämyynnissä ja kumppanuushankkeiden kautta. Taloudellisten tavoitteiden ylläpitämisessä on tärkeää, että myyntihinnat, tuottavuus ja kustannuskontrolli ovat kunnossa. Lisäksi tulee tehdä jatkuvaa parantamista ja minimoida kuljetuskertojen määrä. Asiakastytyväisyyden ylläpitämisessä tulee asiakaslupausten pitämisen lisäksi kiinnittää huomiota kuljetusvahinkojen minimointiin. Asiakassuhteen jälkihoidossa ovat H1:n mukaan tärkeitä asioita taustakyselyt, uusasiakashankinta, asiakassuhteen ylläpito sekä reklamaatioiden käsittely. Näiden lisäksi H1 korostaa KPI-indeksin pitämistä määrättyllä tasolla sekä läpäisyajan ja virheiden minimointia.

6 Johtopäätökset

Matkahuollon visiona on, että ”Matkahuolto on arvostettu ja kilpailukykyinen, halutuin Matka- ja Pakettipalveluita tarjoava yhtiö.”. Arvostusta, kilpailukykyä ja tavoitettavuutta on syytä tavalla tai toisella mitata, sillä vision pohjalta muodostetaan lopulta Balanced Scorecard. Taloudellisessa näkökulmassa nousi tärkeiksi asioiksi kannattavuus, kassavirta ja tuottavuus. Taloudellisen näkökulman mittareiden tulisi siis mitata näitä asioita. Matkahuolto on bussiliikenteen palveluyritys, jonka toiminnan laatu heijastuu bussiyritysten kilpailukykyyn. Absoluuttiset, numeeriset, taloudelliset arvot eivät siis ole kovin suuret. Kannattavuutta ei siis kannata mitata absoluuttisten numeroarvojen perusteella, vaan suhteutettuna tuloslaskelman eriin. Kannattavuutta mitataankin Matkahuollossa varsin hyvin. Tuottavuutta mitataan erilaisin suoritein työtunnin tarkkuudella. Yksi suositeltava mittari tuottavuuden mittaamiselle voisi olla jalostusarvo ja jalostusarvo/henkilöstökulut. Jalostusarvolla saadaan mitattua yrityksen hankkimille tavaroille ja palveluille tuottama lisäarvo. Jalostusarvo/henkilöstökulut - arvolla saadaan mitattua henkilötöiden reaalituottavuutta, yrityksen tuottaman lisäarvon suhdetta henkilöstökuluihin. (Balanced Consulting 2014.)

Asiakasnäkökulman perusmittarit, markkinaosuus, asiakastytyväisyys, asiakasuskollisuus, asiakaskannattavuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä, kertovat varsin kattavasti yrityksen arvostuksesta. Matkahuollolla onkin asiakasnäkökulman perusmittarit käytössään. Asiakaskannattavuutta ei tosin mitata kaikilta osin, kuten haastattelussa kävi ilmi. Koska asiakaskannattavuus on yksi perusmittareista, on sen mittaamiseen hyvä panostaa enemmän. Asiakasnäkökulmassa pelkästään perusmittareiden käyttö antaa liian yleispätevän kuvan asiakasnäkökul-

masta. Asiakasnäkökulmaan mittarit tulisi siis valita siitä näkökulmasta, että niitä ei voi soveltaa useamman yrityksen kohdalla. Asiakaslupausten mittarit yksilöivät yrityksen asiakasnäkökulman mittareita. Matkahuollossa tulisi siis kehitellä myös mittareita, jotka vastaavat kysymykseen mitä Matkahuollon tulisi tarjota, jotta asiakkaat pysyvät tyytyväisinä ja uskollisina. Lisäksi Matkahuollon tulisi kehittää mittareita, jotka vastaavat kysymykseen millä keinoin Matkahuolto saa uusia asiakkaita ja saavuttaa haluamansa markkinaosuuden.

Oppimis- ja kasvunäkökulmassa Matkahuolto mittaa juuri niitä asioita, joita yleensä mitataan oppimis- ja kasvunäkökulmassa eli työtyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta ja tuottavuutta. Oppimis- ja kasvunäkökulmassa on siis kolme ryhmää, johon aineeton pääoma jaetaan. Näitä ovat inhimillinen, informaatio- ja organisaatiopääoma. Matkahuolto on palvelualan yritys, ja palvelualan yrityksissä on suositeltavaa panostaa inhimilliseen pääomaan. Inhimillisen pääoman tärkeys Matkahuollolle on tullut ilmi haastatteluissa. Matkahuollolla on käynnissä myös pakettijärjestelmän, ja nettilippukaupan kehittämis- ja uudistamistyö, joten informaatiopääomaankin panostetaan Matkahuollossa.

Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan niitä asioita, joissa tulee onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisen ja asiakasnäkökulman tavoitteisiin päästään. Haastattelussa tuli ilmi millä keinoin asiakastytytyväisyyttä pidetään yllä ja millä keinoin taloudellisissa tavoitteissa pysytään. Sisäisten prosessien mittareiksi sopisi esimerkiksi luvatussa toimitusajassa lähtöasemalta määräasemalle kuljetetut lähetykset, kuljetusvahinkojen lukumäärä suhteessa lähetysten kokonaismäärään ja KPI (Key Performance Indicator)-indeksi. Luvatussa toimitusajassa toimitettujen lähetysten lukumäärän suhteessa kaikkiin lähetyksiin tulisi olla mahdollisimman lähellä arvoa 1 tai 100 %:a. Kuljetusvahinkojen määrä taas tulisi pitää mahdollisimman pienenä. KPI-indeksi taas tulisi pyrkiä pitämään määritellyllä tasolla. Taulukkoon 1 on koottu näkökulmitain niitä asioita, joita Matkahuollossa jo mitataan.

Näkökulma	Tavoitteet	Mittarit
Talous	Kannattavuus	Nettotulos ja nettotulos-%
		Käyttökate ja käyttökate-%
	Kassavirtojen hallinta	Kassajäämä ja kassajäämä-%
	Kasvu	Liikevaihdon kasvu-%
Asiakas	Asiakastyytyväisyys	Asiakastyytyväisyystutkimus
	Markkinaosuuden kasvattaminen	Markkinaosuus
	Asiakkaiden lukumäärä	Uusien asiakkaiden lukumäärä
	Asiakkaiden lukumäärän kasvattaminen	Asiakkaiden lukumäärä
Osaamis- ja kasvunäkökulma	Työtyytyväisyys	Työtyytyväisyystutkimus
	Osaaminen	Koulutuspäivät
	Henkilöstökustannusten hallinta	Suorite/työtunti
		Liikevaihto/maksetut työtunnit
	Henkilöstön hyvinvointi	Sairauspoissaolot
Sisäiset prosessit	Vaihtuvuuden hallinta	Vaihtuvuus
	Läpäisyajan minimointi	Läpäisyaika
	Virheiden minimointi	Virheiden lukumäärä
	Tehokkuus	Suoritteiden määrä ja kehitys
	KPI-indeksin tietty taso	KPI-Indeksi

Taulukko 1 Matkahuollon nykyiset tavoitteet ja niihin liittyvät mittarit

Lähteet

- Balanced Scorecard Institute. 2014.
<http://balancedscorecard.org/portals/0/images/balancedscorecard.jpg>
- ELY-Keskus. 2014. Joukkoliikenne. Viitattu 8.2.2014. http://www.ely-keskus.fi/web/ely/joukkoliikenne#.UxMQj_L_uT8.
- Finlex. Joukkoliikennelaki. Viitattu 20.2.2014.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090869?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=joukkoliikennelaki>
- Hirsjärvi S., Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 16. painos. Helsinki. Tammi.
- Kaplan Robert S. & Norton David P. 1996. The Balanced Scorecard : translating strategy into action. 1. painos. Boston. Harvard Business School Press.
- Kork A. 2009. Strateginen vastuu: strategian toimeenpanon arviointi vastuun näkökulmasta. Viitattu 14.2.2014.
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80553/gradu03525.pdf?sequence=1>
- Lehtimäki S. 2005. Palvelurakenteiden toimivuuden arviointi strategisen johtamisen osana kunnallishallinnossa. Viitattu 14.4.2014.
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/92754/gradu00669.pdf?sequence=1>
- Liikenne- ja viestintäministeriö. 2013. Postimarkkinoiden tulevaisuuden näkymät. Viitattu 1.3.2014. https://www.lvm.fi/docs/fi/2497123_DLFE-19701.pdf
- Liikennevirasto. 2012. PILETTI-hanke yhtenäistää lippu- ja maksujärjestelmiä. Viitattu 20.2.2014. http://public.mailen.fi/liikennevirasto/20121218/7396/article_17924.html
- Liikennevirasto 2014. Joukkoliikenneuudistus. Viitattu 20.2.2014.
<http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/f/liikenneverkko/liikennejarjestelma/joukkoliikenne/joukkoliikenneuudistus>
- Malmi T., Peltola J. & Toivanen J. 2006. Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelle tehokkaasti. 5. painos. Jyväskylä. Gummerus.
- Matkahuolto. 2013. Viitattu 2.12.2013 <http://matkahuolto.fi/fi/matka/>
- Matkahuolto. 2013. Viitattu 2.12.2013 http://matkahuolto.fi/fi/pakettipalvelut_yrityksille/
- Matkahuolto. 2013. Viitattu 2.12.2013 http://matkahuolto.fi/fi/pakettipalvelut_yksityisille/
- Niven Paul R. 2006. Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Result. Wiley. Hoboken N.J.
- Whittington R. 2001. What is strategy - and does it matter. 2. painos. Lontoo. Cengage Learning EMEA.
- Qualitative Research Consultants Association. 2013. What is Qualitative Research. Viitattu 8.2.2014. <http://www.qrca.org/?page=whatisqualresearch>

Vuorela S. 2005. Haastattelumenetelmät. Viitattu 7.2.2014.
<http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/3-Vuorela.pdf>

Kuviot

Kuvio 1 Balanced Scorecard (Balanced Scorecard Institute 2014)	12
--	----

Taulukot

Taulukko 1 Matkahuollon nykyiset tavoitteet ja niihin liittyvät mittarit	24
--	----

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake	30
----------------------------	----

Liite 1 Kyselylomake

Kyselylomake

1. Kerrotko / kuvailenko asemaasi organisaatiossa.
2. Kertoisitko oman käsityksesi yhtiön visiosta ja strategiasta.
3. Millaisia asioita yhtiössä tällä hetkellä mitataan ja mitataanko asioita jo johonkin tiettyyn näkökulmaan peilaten?

Eri asiantuntija-alueille suunnatut kysymykset:

Talous

4. Mitkä ovat tärkeimmät talouden tunnusluvut, joita seurataan?
5. Missä elinvaiheessa koet yrityksen olevan?
6. Yrityksellä on tavallisesti kolme suuntaa taloudellisille tavoitteilleen (liikevaihdon kasvattaminen, tuottavuuden lisääminen/kulujen karsinta tai pääoman käytön tehostaminen). Mikä on Matkahuollon suunta?
7. Millaisiin tunnuslukuihin osakkeenomistajat kiinnittävät huomiota erityisesti?
8. Millä tavalla riskeihin kiinnitetään huomiota ja niihin on varauduttu?

Asiakas

9. Millaisin keinoin asiakastyytyväisyyttä seurataan?
10. Millä keinoin asiakkaiden uskollisuutta ylläpidetään?
11. Millaisia resursseja käytetään uusasiakashankintaan?
12. Millä tavalla kiinnitetään asiakkaiden segmentointiin huomiota? Mitkä segmentit ovat tärkeimmät?
13. Millä tavalla kiinnitetään huomiota asiakassuhteen kannattavuuteen?

Osaaminen

14. Millä keinoin selvitetään työntekijöiden tyytyväisyyttä ja kuinka usein?
15. Millaisin keinoin työntekijöiden tyytyväisyyttä ylläpidetään?
16. Miten työntekijöiden osaamista ylläpidetään ja päivitetään?
17. Millaisin keinoin selvitetään koulutuksen tarve?